

# 米國百貨店給與論

伊藤重治郎

## 目次

第一章 給與の要件	二六		
第二章 現行諸給與とその特質	二九		
第一節 基本的給與	三〇		
一、單純給料制	二、單純歩合制	三、歩合付定給制	四、獎勵金付責任額制
第二節 附隨的給與	三五		
一、販賣促進に關するもの	二、經營成績賞	三、考案賞	
第三節 其の他の給與	三九		
一、慰安的給與	二、雜		
第三章 傾向及效果	四二		
第一節 各種給與制度實行の狀況並に趨勢	四二		
第二節 經營上より觀たる價值	四六		
第三節 生活安定の效果	四九		
參考書名	五四		
前號正誤	五五		

本誌前號に『米國百貨店の人事概論』を載せたが、其の第一章乃至第三章は米國百貨店の人事問題凡てに對する前提を成すもので、その前提に對する處理策として現はれるものゝ一つが給與制度

である。前號第四章第二節に給與制度を四頁載せたが、實は本號に載せる所の給與論がそこに收めらるべきものであつたのである。どうか内容の聊か重複する所を寛恕せらるゝと共に、前號の第一乃至第三章を本稿の前提として参照せられんことを冀ふ。

脚注に掲げた書名は著者名のみとし略してある、その正しい標題は末尾に掲げて置く。尙一般的に一層研究を欲せらるゝ向は前號に掲げた諸書を参照せられたい。

## 第一章 給與制度の要件

給與制度が如何にあるべきかは、企業者側からと従業者側からと双方の見地から希望せらるることである。今順次之を列舉して見よう。

### (甲) 企業者側からの要求

(1) 勞働に依つて舉げらるる效果と實用の伴ふこと。企業家としては此の點が最も重要である。企業が單純である間は、管理者の頭、所謂『カン』で統制することも出来るが、百貨店業は由來複雑で部に別れて居るのが、段々大きくなつて來ると到底全體の姿を心眼に映し難くなる。即ち之を統制し、各の部が旨く所期の經費で成果を舉げる様にすることを重視強調せねばならぬ所以である。

(2) 従業員をして其の全能力を發揮せしめ、尙益奮迅發達せしむる力あること。自由濶達を特色とするアメリカの社會は何事にも拘束を加へず、人力の無限なる發展に滿幅の信を措いて居

る。斯ういふ目的に副ふ爲には、論功行賞は最も確實で、誰が見ても疑無く、受ける者にも明確に解つて期待外れ等の無いこと。また行賞は成るべく迅速なるを理想とする。尙六箇月一年等稍長期に互る成績を考查し、之に應じて待遇を改める等の獎勵法も必要である。

(3) 勞務に對する需要が季節に従つて變化するが、よく之に應じ得ること、詳しく言へば勞務需要の少い時には従業員を減じ、多い時には敢て不自由を覚えぬ様にするものである。

それはどうするかといふに、第一にはいつも店員の給與率を市場に於ける勞働賃率に比し劣らざる水準に保つことである。第二には同業他店の給與率に比し劣らざることを、願はくばそれにも優ることである。

同業者と競争して優秀なる店員を得んとするには、常に給與の水準のみならず、給與の方法をも競争同業一般の通法に従はねばならぬことになつて来る。

(4) 給與制度は簡明で無くてはならぬ。制度それ自體として科學的合理的であることは素より望ましいけれども、その實行に多大の勞費を要するものは決して良制度といへない。企業組織が大きな爲に、どの途整ふた事務組織を造らねば全體の統制を行ひ難きに至つて居る場合、或は既に非販賣員の組織が相當充分に配備せられて居るが故に、給與制度を科學的にするからとて特に多大の勞費を加へる必要がない場合なら可であるが、之に反する場合には、給與制を合

理化する必要上起る勞費と、制度改善より生ずる利益とを比較研究して見る必要がある。

## (乙) 従業員側からの要求

(1) これは何よりも生活の安定であらう。之を細かく別けるとイ生活を支えるに足るだけの最低賃金を得ることロ毎月略一定の収入を豫期し得ることハ生活費の變動、一層適切に言へば物價の騰貴に伴ふて賃金が増し、物價低落の際生活費の低下するよりも収入の方が激しく低下する虞の無いことを意味する。

### (2) 努力に對し報酬が公平なこと

これは百貨店以外の勞働に較べて權衡を得ること、又百貨店業務の中で仕事の種類が色々あり、その難易を異にし、違つた技能や經驗等を要する。それ等の間に報酬の釣合宜しきを得ることである。

### (3) 人間として漸次進展の道程にあるを感ずる様な待遇でなければならぬ。

(4) 簡明といふことは従業員側からも要求せられる。(1)働いて居り乍ら此の月末には幾ら貰へるのか簡単に計算出來ぬことは誠に困る。(2)店から與へらるる報酬が果して當を得て居るのか否や、容易に判斷出來ぬことも困る次第である。

## 第二章 現行諸給與とその特質

給與は之を四つに大別して説くことが諒解を容易にするとと思ふ。即ち左の如くである。

### 甲 基本的給與

第一 單純定給制 (Straight Salary System)

第三 單純歩合制 (Straight Commission System)

第三 歩合付定給制 (Salary Plus Commission System)

第四 獎勵金付責任制當制 (Quota Bonus System)

### 乙 附隨的給與

第一 販賣促進に關するもの

(イ) P・M・ (ロ) Stim (ハ) 新掛賣顧客獲得賞

第二 經營成績賞

(イ) 純益が或率に達したる場合 (ロ) 販賣費用少き場合 (ハ) 非販賣員に與へるボーナス

第三 考案賞

(イ) 經營改良提案 (ロ) 廣告の誤謬摘發

### 丙 慰安的給與

(イ) 居残り手當 (ロ) 休暇

### 丁 雜

(イ) 店員割引

以下順次其の性質を説明し、併せて其の長所短所を明にしよう。

## 第一節 基本的給與

### 一 單純給料制又ハ定給料制 (Straight Salary System)

給料とは店員が出勤して居る限り、時の経過を標準として一定の金額を支拂ふ。詰り仕事の出來高を給與額に直接關係せしめざる最も簡單なもので、蓋し給與制度として最も古いものであらう。

幹部店員は月を單位として給與し、その間に缺勤しても差引かないのが多いさうである。<sup>1)</sup>

普通店員は一週を標準として決定し、毎週支拂はれるけれども、計算は日割になつて居る。

詳しくいへば一週間の標準率 (Rate) が五十弗の人であつて、五日しか出勤しなかつたとすれば  $50 \times \frac{5}{6} = \$41.66$  即ち五十弗を先づ一週間の勤務日數六日で割り、得たる一日分を出勤した日數に乗じて支拂高を算出する。<sup>2)</sup> 遅刻も亦引く。<sup>4)</sup> して見ると嚴格な意味では週給、日給などとはいはれずして、皆時間給だといふことになる如くであるが、普通にはそこ迄嚴格に言はずして週給、日給、時間給といつて居る様である。

1) Eggleston, p. 296. Boston 市 Filene では \$75 以上受る者は缺勤を引かぬ由 LaDame.  
2) Bezanson. p. 8. 3) Eggleston, p. 294.  
4) System Book for Macy Salesclerks. p. 14; Eggleston p. 292

## 週給は普通店員

日給は per diem employee 例へば Saturday only employee の如き、時間給は時間制店員タイム制店員の如きである。

この制度は (1) 店員側から見れば誠に結構なもので、成績が擧らうが擧るまいが、出てさへ居れば一定の金が貰へる。獨居の所在無さに、暇潰しに店へ出る人の如きには理想的で (2) 受るにも豫め金額を豫期し得て便利である、(3) 店の方からいつても計算に手数が掛らず (4) 仕事の受持を取替る時等にも融通が樂で、(5) 特に小賣の如く接客サービスの周到を期するものには良い。(6) 雇人が長く店に居付く。(7) 店員の責に歸すべからざる事の爲に賣上の擧らない場合に店員の收入を減ずる如き不合理が無い。

併しこの制度の弊は (1) 動もすれば店員をして勞働に對する勵みを失はしめ、怠惰に陥らしめ易い (2) 報酬は成績の價值にも伴はず (3) 勤惰及技倆とも直接且嚴密比例的關係を持たない (4) 使用者支配者等の印象、感想で報酬が定められる不公平を免れない、よし不公平が無いとしても、その公平である所以を店員に納得せしめる事が困難である。(5) その上人件費といふものは店員の技能の沈滞にも拘らず、或は技能の進歩の度よりも遙に超過して、年と共に徒らに増大することとなり、業績之に伴はざるに至る (6) 斯の制度を採る店は歩合制度の店の如く營業の繁閑に比例して迅速に人員を増減しないから、店員は之に乗じて閑散な間は黙つて勤めて居

り、いざ繁忙期に入らうとすると、歩合制の店又は歩合制の加味されて居る店へ轉じて往く。

(註)こんな事になると閑散時に拂ふ給料は純粹の無駄で、その上繁忙期に臨んで人員補充の要に會し、新入者を訓育せねばならぬ・重ね重ねの不利を見る。

(註) ベザンソン女史の婦人既製服部を調べた結果は、定給で拂つて居る店では退店者が四月と九月、即ち丁度繁忙期に入ら

うといふ所で最も多く出る。歩合付定給制及獎勵金付責任額制では繁忙期の過ぎた所で出て居る。(左は一年中の退店者を一〇〇とし、その百分率を示したものである。)

	九月	十月	十一月	十二月	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月
定給制	一六・〇	七・〇	七・一	一三・五	五・一	五・一	六・四	一九・九	一〇・一	九・〇	九・六
歩合付定給制	八・四	五・九	九・六	六・二	六・五	七・〇	九・五	一〇・一	一〇・七	一四・三	二・八
獎勵金付責任額	二・五	六・三	六・三	九・一	八・四	六・七	七・七	一〇・五	八・〇	一〇・一	一五・七

## II 單純歩合制 (Straight Commission System)

これは販賣金高に對する一定の歩合を支給するもので、時間の經過如何に拘らず専ら出來高を標準とするのであるから、前の單純給料制と對蹠的地位にある。雇主の利益に重點の置かれて居る所から考えると、この制度は固定給制に對する反動的に起つたもので、その起源は固定給に次いで古いものであらう。

此の制度に依ると、店員の方で單に自分の收入を殖やさんが爲に押賣をする弊が起り、一旦



賣上と記帳されてから還つて來る物が多くなる(顧客返品には他にも色々理由があるけれども)そんなもの迄歩合を拂つて居てはかなはないのみならず、返品を多くして色々の弊を生ずるといふので、戻り品は差引いて純賣上で計算する。斯ういふ必要上歩合計算は販賣と同時に行はれない。然るに店員としてその精算を待つことは生活上不便であるので、精算は後として毎週一定金高を渡す制度が生れて來た。之を假渡金(Drawing)といふ。更に進んで季節的關係其の他の理由から賣上金が不足な場合にも、生活保證の目的から假拂金をするのがある。だから之を詳しく言ふと、單純歩合制度に假渡金制度の附いて居るのと居ないのとある譯で、附いて居るのは店員に對しては丁度固定給の如き働きをする。尤も假渡金と固定給とは法律上の性質が全く違ふ。固定給は時の經過を標準として拂ふのであるから、時間さへ經つて居れば勞働の効果が上つて居ようが居まいが、當然の權利として受取れるが、假拂金、特に其の前拂に屬するものは立替金であつて、後の出來高によつて償却すべきものである。

實際の制度としては六箇月を一期として計算すれば其の間には必ず商品繁昌季が含まれて居る。三箇月を一期としても凡そ各期が平均する。そこでその一期中に過不足の精算が付いて了ふことが多い。假拂金高は各個人其の技倆に應じて定められ、每期改定せられるので、借越しにならない見込の程度に定められる。或は毎週儲ける歩合の一部(例へば一割)を店に預かつ

て置き、之を備荒貯蓄させることによつて前貸の必要を避けるものもある。<sup>6)</sup>

期末に假拂金未決済分が残つた場合、之を次期の借として繰越す店と其の期限り帳消しする店とがある。<sup>6a)</sup>

假拂金制の一層進んだものに最低額保證 (With Minimum Guaranteed) といふのがある。

これは歩合制であるけれども、毎週最低收入額を企業者の方で保證するといふのだから、この場合最低は性質上固定給と見るべきもので、この所謂歩合制最低保證付 (Straight Commission with minimum guaranteed) は次に述べんとする歩合付定給に歸する。

純歩合制は全部賣上に對する歩合を給與するのであるから(1)販賣員の努力及手腕と報酬とが最も正確に相照應し、(2)手腕ある販賣員は良く酬ひられ自然の獎勵を受ける。<sup>7)</sup> (3)計算も比較的簡單である。併し乍ら斯の制度を採ると

(1) 店員がどうしても押賣する氣味を生じ、其の結果

イ、客が其の店へ來ることを厭がるに至る

ロ、品物の選擇に付客に充分の満足を與へざる場合が起る

ハ、返品の増す傾向を持つ

(2) 金高の張る物、多くの買物をする客を重んじ、之に反する客を輕視する傾向を免れない。

6) Lit Brothers, Philadelphia. 調査彙報三年一號 pp. 43—45. 6a) 本論文132頁參照

7) Stores have found that the payment of a high drawing account tended to be an incentive quite as much as the bonus above quota.—Bezanson, p. 302.

(3) 店員間に有力顧客の爭奪が起る。尤も之を防禦する工夫として個人々々の獎勵金とせず、賣場全體に對して獎勵金を出し、それを賣場全員間で適當な方法で別けるとか、又は個人々々に對する獎勵金と賣場全體に對する獎勵金の併用等を行ふが、この場合團體賞與を如何なる割合で個人に別けるかが又問題になる。

(註)

團體的に出す一方法として一の部全體で昨年の賣上高を超へた場合には歩合率を倍にする。<sup>8)</sup>

メーシーでは團體に歩合を附與する制度が數部に對してある。<sup>9)</sup>

(4) 販賣品の種類が多く、其の間に金高の張る物と賣價の小さい物、サーヴィスの多寡、販賣點の相違等種々差異があつて店員間の公平を期することが難い。

(5) 理論的に追窮して往くと、歩合率をどういふ程度に定めることが公平か、極めて難問である  
(6) 著しい不景氣が急激に來ると被用者が困る。一九三〇年より三二年に亘る大不況時代の如き際には收入の激減は瞭かで、是は俸給生活者には大なる不便である。蓋し俸給生活者の立場から謂へば所得の多い少いよりも先づ收入の安定、即ち大幅の減少の無いことが大切で、『固定給で雇ひ得る店員の種類が極る』<sup>10)</sup>といふ位に被用者は固定收入を重要視するものである。この點に歩合制は弱い。

(7) 百貨店の仕事には直接販賣とならぬ事が澤山ある。商品の準備だの、色々の研究は更なり、

8) Bezanson & Hussey, p. 17.

9) Balderston, Executive Guidance, pp. 159—160.

10) Bezanson & Hussey, p. 326.

サービスをして販賣に結果しないことも往々ある。さういふのを快くやつて行くことによつて販賣を爲し得るのである。然るに歩合のみを報酬とすることになると、どうしても短見になり、目先の無駄骨を折ることを避けたがる様になる。是は店として不利益なことだ。

況や小賣店の販賣員は唯彼が店頭に居るといふことが必要な場合があるをや。

### 三 歩合付定給制 (Salary plus Comission System)

是れは固定給と歩合制との結合である。この制度の長所は

(1) 毎月固定の収入を與へる安定性がある。

(2) 歩合が同時に蓄積せられるから、勘定が極めて簡單明瞭で、従業員自身日々所期の所得額を計算出来る。是は報酬迅速の效果をも兼ねる。

(3) 店としては經費を營業量に伴はせ得る。

(4) 技倆優秀者にはそれに相應する報酬を與へ得るのみならず、益々才幹を伸長せしむべき獎勵力を持つ。

(5) この制度なら大抵の部に適用出来る。<sup>11)</sup>(獎勵金付責任制だの單純歩合制は然らず)併し乍ら其の短所としては

11) Bezanson, p. 42.

(1) 被用者側からは常に固定給引上の要求がある。右の要求に應じると歩合が殆ど出せなくなつて來てこの制度の引力が無くなる。特に固定給を頼りにする者は技倆の劣つた者である。

(2) 固定給は大體その地方の同業又は類似業の普通給料を標準として極めなければならぬ。若し之を同等にして其上に歩合を付けるならば餘程特別の力が無ければ同業者と競争出來ぬ。

(3) 歩合付定給制の場合に於ける歩合の率は千分の五が最も普通であるが、刺戟劑としては其の倍の百分の一出してゐてもまだ弱いといふ。<sup>12)</sup> さればといつて歩合率を良くすれば勢ひ固定給を低くせざるを得なくなる。一の部に適當な率でも他の部では不適當なことがある。

斯くて固定給の高さと歩合の率とには蟹の目を押す如き關係で何處迄往つても困難は盡きぬ

(註) 之を行つて居る店の考では、店員の全收入中一割乃至二割が歩合から生れる様にするのが良いとして居る。<sup>13)</sup>

(5) 歩合制は小賣繁忙期に技能優秀者を固定給から引付ける現象があるが、その爲か十一月、十二月の繁忙期に於ける賣上高の激増振は他の制度を採つて居る店の比に非ずである。<sup>14)</sup> かういふ月々商ひ高の不公平は決して經營上良いことでは無い。

以上を綜合するに、合理的、科學的といふ點では未だ獎勵金付責任額制に及ばないけれども、歩合付定給制は制度が簡明で精算も早く、使用者側にも被用者側にも相當要求に倣ひ、實際としては手頃らしく、實行して居る店の數では責任額制よりも多い。ベザンソン女史等の調によ

12) 某店報告 Bezanson. p. 22

13) Parmeter in N. R. D. G. A. Controllors' Congress, 1935. p. 97.

14) Bezanson p. 378.

と、近頃<sup>15)</sup>（一九二九年での話）責任制から歩合付定給制へ轉じた店も多數あるといふことである。尤も反對にこの制度へ轉じた店もあるから、決して斷定的のことは言へない。のみならず本質的には獎勵金付責任額制と見るべきものを、名が偶歩合付定給制である爲、ベザンソン女史等は後者に分類して見て居るのもあるから女史等の調べの結果、歩合付定給制が多い<sup>(註)</sup>といふ數字も若干は割引いて聞く必要はあると思はれるが、本稿第三章第三節に示す如く、營業<sup>15a)</sup>の實績上歩合付定給制が良い様である。

(註) 純小賣店としては世界第一の販賣額の記録を作つた紐育市マーシーはこの歩合付定給制に、次に述べる給料に對する一定の販賣責任割當額の觀念を結合せしめ、同店獨特の制度を行つて居る。この制度は同店の販賣店員のみならず後方勤務員にも行はれて居る點から考え、又經營主義から考えて見て、之を固定給並に歩合制の一變形と見るよりも、割當責任制即ち本篇にいふ獎勵金付責任額制と見る方が論理的である。次項の説明(特に一三二頁)を参照せられたい。

#### 四 獎勵金付制責任額 (Quota Bonus System)

責任割當額 (Quota) は、謂はば定給額に一種請負觀念を結合したものである。販賣店員に對してはその受ける給料額に應じて一定比率の販賣額を舉げしめ、非販賣員に對しては一定量の仕事をすべきこととする。つまり給料を與へるに就いてその反對給付たる勞務の内容を嚴格に

15) Bezanson, p. 22.

15a) 本誌 140 頁

極めたもので、要するに人件費と仕事量との間には常に一定の比率を保たしめ、一定の仕事は一定の人件費を以てする、一定の人件費を使へばそれ相當の業績を擧げるといふのが此の制度の骨子である。

先づ一定の責任額 (Quota) を後にいふ如き方法で定め、之を全うすれば一定の基本額を給與せられる。(この基本額は漠然 Salary と呼ばれてゐる<sup>16)</sup>)。それに達せざれば、次期の努力によつて之を填めなければならぬ。(註) 責任額を超えれば獎勵金を與へられるのである。

(註) 店により責任額未了分を次期迄繰越さず、各期で不足分を打切つて了ふものもある。

ミルウォーキー市ポストン店の一九三三年十二月より翌年一月に互る罷業の終局に定められた協定中に左の如く定められてある。

第四條 販賣員に對する販賣賞與金の計算に於て、賣上査定額不足部分を次期に繰越し、それだけ次期の賞與金を削減する方法は一九三五年一月一日限り之を廢止するものとす。

此の「獎勵金付責任額」(Quota Bonus) は前に述べた「歩合付定給」と頗る似たものの如く見えるが、兩者は明かに違ふ。何となれば獎勵金の方は一定の責任額を完了してからといふので、責任額と不可分の關係にある。「歩合付定給」の方はそんな不可分の關係は無く、給料と歩合とは双方獨立に進んで居る。再言すれば責任額制度の方では責任額に達する迄は全然獎勵金を貰へないのに、固定給に附加さるる歩合は最初の賣上から歩合が積立てられるのである。

16) Pezanson, p. 10.

る。

割當責任額は同業一般並に自店と最も事情の類似せる店の、賣上額對人件費、賣上額對純益、自店の過去の數字、社會各般の狀態、將來の見透し等を基礎とし、經營者の方針を織込んで決定し、實行に伴つて時々實績と社會の狀態に應じて適度に豫定を修正しつゝ、實行豫算を作つて往くものである。

今此の責任額と獎勵金の極め方の一例を或る店よりの報告によつて説明して見よう。一週間十弗の給料は一箇年五十二週間で五二〇弗である。一年の人件費が純賣上高に對する六歩掛る部であると、五二〇弗の給料に對しては一箇年八六六〇弗賣らねばならぬ。それが責任額である。それを超える賣上に對しては三步の割で獎勵金を與へる(註) 毎月の商ひ高は違ふものであるから、過去の數字を參照して毎月別の割當額が定めてある。<sup>17)</sup>

(註) 基本給與額に達する迄はその部の平均人件費の比率で計算するが、それを超えた賣上高に對しては平均に掛るべき費用の半額を與へ、他の半額は店の利益とする。斯くしてより多く賣れば賣る程店員も店も共に利益する仕組である。<sup>18)</sup>

左に獎勵金付割當責任制の給與計算書式例を示す、<sup>18)</sup>これで計算方法が明かに解るであらう。

17) Bezanson, pp. 10—11.

18) Bezanson, p. 11.



氏名 Miss A. Jones 賣場 10 基本率週 \$10 年 \$520 6% 年割當責任額 \$8,600								
月	昨年實際 賣上高	本年實際 賣上高	本月賣上 割當比率	本月賣上割 當責任額	差 額	差額累計	獎 勵 金	摘 要
一 月	410	6	520	- 110	-			
二 月	500	6	520	- 20	- 130			
三 月	650	7	600	+ 50	- 80			
四 月	700	7	600	+ 100	+ 20			
五 月	890	8	690	+ 200	+ 220	\$ 6.60	\$220 @3%	
六 月	700	9	780	- 80	-			
七 月	700	9	780	- 80	- 160			
八 月	300	7	600	+ 300	- 294			缺勤一週間 \$10、賣上\$165 に相當
九 月	700	7	600	+ 100	- 194			
十 月	790	8	690	+ 100	- 94			
十一月	980	9	780	+ 200	+ 106	\$ 3.18	@ 3%	
十二月	1600	17	1470	+ 130	+ 130	\$ 3.90	@ 3%	
合 計	-	100	\$8660	-	-			

今一つの店の記する所に依ると、<sup>19)</sup> 同店では一年に二週間の休暇を與へる。休暇の間に販賣責任を負はせることは無理だから、一年を五十週とし、週給を五十倍する。即ち一週一八弗取つて居る人は二年九〇〇弗だ。賣上に對する人件

19) Bezanson, p. 12.

費五%の部だと此の人の責任額は四五〇〇弗となる。當店では一年を四季に分ち責任額と獎勵金の精算をする。計算は毎期打切りで、期間中に責任額を完了し得なかつた場合にも、不足額を次期へ繰越さない。

尤も同じ部の他の店員が責任額を果して居るのに、一人其の責任額を果し得ないことが度重なるときは自然替はせることになる。

メーシーの制度は Gucca bonus 制の一寸變つたもので特色を持つて居る。普通の行き方は割當責任額に達する迄は獎勵金をくれ無いのだが、メーシーのは責任額に達しさえすれば、最初の賣上金高から抑も獎勵金を與へる。この行き方は歩合付定給制では普通である。同店では Bonus とははず歩合と呼んで居る。同店では販賣店員に對しては所屬部の責任額迄(又は個人別平準額迄)は固定給の外に千分の五の歩合、之を超える賣上高に對しては百分の二の歩合を支給する。そこでメーシー店で週給一八弗、割當責任額四〇〇弗の店員が五〇〇弗賣つたとすると、次の如き勘定で給與せられることになる。

基 本 給	\$18.00
販賣額 \$400 = 對スル 5/1000	2.00
責任額 \$400 > 超ユル \$100 = 對スル 2/100	2.00
合 計	22.00

賣場員以外の店員の仕事も同じく量と質とで検査せられる。値札付け、荷物受入れ、検品、整

理包裝、記帳、計算書作成、タイプライティング等何れもその仕事をテラー式の要領で極めて細かく分析し、各作業工程を標準化し、その各工程に對し標準時間を定める（この標準時間も順次作業者の熟練に應じ又時々行ふ競技や懸賞等の方法により標準時が縮められて往くが）之によつて給料と仕事量の割合が決定せられるのである。

計算書の作成とか、貸買承認等は件数によるとか、タイプライティングは行数に依るとか、一々細かな業績計上の方法が定められてある。

カウフマンでは一日記帳口數四百口とし、それを超えると百口に付二十五仙獎勵金を出す。

ファイリートンでは三百口記入を標準とし、百口一弗と立て、三百口三弗、之を超えると百口一弗とする。

メーシーの販賣店員に對して與へる獎勵金の率は所屬部の責任額迄（又は個人別平準額迄）は固定給の外に千分の五之を超える賣上高に對しては百分の二の割合であるけれども家具、敷物、綴通、リノリウム各係では歩合率を均一として居る。<sup>21)</sup>

非販賣員の方は運動分析研究により職業別に一定の標準作業率を作り、標準率の七〇%を超えると獎勵金を付ける。標準率を超えること一%毎に本給の百分の一の23宛である。斯くて標準作業率の一〇〇%程度に達するときは本給の外に二〇%の獎勵金を受けることになる。<sup>22)</sup>

(1) 割當責任額は前に述べた如く極めて廣汎な資料に準據し慎重に決定するのであるから、最も合理的であるし、同業一般、同業者中事情類似店に較べて劣らう筈も無く、努力と報酬の關係も公平な道理である。

21) Balderston, Executive Guidance, p. 159

22) Balderston, Ibid., p. 160.

(2) 店員の側からいふと兎に角毎週受取り得る固定額が極つて居る。

(3) 責任額に満たなければ結局後の成績によつて補填せねばならぬといふ仕組だから、單純給料制度の如く士氣弛緩する虞はない。

(4) 努力技能に應じて收入の増すこと明かなるが故に激勵になる。

併し乍ら

(1) この割當責任額を公正に定めんとするには本當にいへば非常な資料を要する。之を蒐集するだけでも努力を要する。その上それ等多くの資料を消化し達觀する能力が無ければならぬ。

(2) 販賣豫算の決定、従つて割當額に經營者の方針が織込まれる。そこに公正を失ふ虞のあることは争はれない。

(3) 月々の物の賣れ行高の變化に對し、適切な責任額を割當て、企業者側にも被用者側にも公平を得ることは頗る困難である。(例へば Bezanson 毎週平均賣上金高並毎週平均賣上口數變動表參照)

(4) この制度の實行には非常な事務を要する。それが爲に非販賣店員の數を多くするし、營業費を膨脹せしめる。

(5) 經營主腦者と被用者の間、幹部店員と普通店員との間の人間味を除き去つて、規則一遍、

能率萬能の機械組織に墮して下ふ。

(6) 獎勵金制の爲に販賣店員が熱心になり過ぎ顧客サービスが荒つぽくなる。

(7) 獎勵金が度々貰へない爲、責任額を済まして下ふとそれ以上の獎勵金に餘り興味を感じない店員も出来る。

(8) この制度は店員に諒解困難である。

(9) 商ひの少い季節に責任額を滞らしめるので店員をして嫌氣を起さしめる。

(10) 力の弱い店員は獎勵金を得る機會が少い爲元氣を無くさせる。

## 第二節 附隨的給與

茲に擧げるものはすべて『賞』<sup>フライズ</sup>(註)である。前節に擧げた歩合や獎勵金は給料に準すべき店員の基本的收入であるが、本節に述べんとするものは附隨的、餘祿的又は偶然的收入である。

(註) 賞とは小賣研究協會所屬各店人事部長の定めた定義に依ると『定給並に歩合以外に、特別非常なる努力又は功績に對する報酬として給與する餘分の金額である』と<sup>23)</sup><sup>24)</sup>

### 第一 販賣促進に關するもの

(イ) P・M (Pin money) の略特に販賣を急ぐ商品を賣る獎勵金

23) 拙稿米國百貨店の共同動作 商學論叢第五號

24) LaDame, The Filene Store, p. 154.

特に賣れ行の悪い品を賣拂ふ爲に付ける如き、或は商標品の殘荷を値下げせずして賣拂つて了はふとする如きで、時には又特に良く賣れつゝある物に短期間 P・M・を付けることもある。此制度によつて與へられる金は一點十仙以上五弗（婦人服の如きもの）位迄色々ある。<sup>25)</sup>

P・M 支出金は給料として支拂はず販賣經費として當該品直接負擔に仕譯けるといふ。<sup>26)</sup>  
P・M はその部の部長が支出する。（ベザンソン二九頁）

## (a) Stim

商品を組合せて所謂暗示販賣するのに對して與へる賞與金で、例へば沓下一足買はうとする客に三足賣れば十仙等を與へるとか、靴を賣つたに就き色の揃つた沓下だのハンドバッグをお獎めして賣つた時に與へるものである。<sup>27)</sup> 他の賣場員が暗示販賣をしたのに對し與へることが多し。

一九二九年調べた時回答した一三八店中 P・M・又はスチム又は賞を行つて居た店は九三店、内二八店は賣れ行遅き商品のみに對して。四五店は強く之に反對して居る。

## 新掛賣顧客獲得賞

販賣高を増加させる爲の簡單なる手段として掛賣顧客の獲得は可なり努力せられる様で、其の開拓には一定の營業費を要するものであるから、この仕事をした店員にはそれに對する報酬

25) Bezanson & Hussey, p. 29.

26) Eggleston, p. 301.

27) Bezanson & Hussey, pp. 29-30 ; 328.

をするといふ考え方と見える。

## 第二 經營成績費

(イ) 店全體又は或る部の賣上が豫定以上に（又は前年同期に比し）増した場合

(ロ) 純益が或る率に達したに對する賞

(ハ) 販賣費用の少きに對する賞

これ等は部の係長等幹部店員に對し、又は其の部全體に對し與へらるるもので、平店員としては部全體に與へられた場合に分配に與かる。

(ニ) 非販賣員に對する賞

非販賣員の方にも類似の賞がある。ボルチモア市ハツトラ兄弟店では包裝係が誤謬を發見すると、一件に付五仙の獎勵金を出す。<sup>28)</sup>

ピッツバーグ市ジョーゼフ・ホーン店では、自動車運轉手が六箇月間無事故であると三十六弗の賞を出す。假令事故を起しても重大な苦情を起さなければ十五弗の賞を與へる。<sup>29)</sup>

ファイリーン店では半年毎に一回、店の營業成績、店員各自の業績に應じて賞與金を給與する。尤も賣上歩合を貰つて居る販賣店員はボーナスを貰はない。詰り販賣員は定給の外に賣上歩合を貰ひ、非販賣員がボーナスを貰ふ譯である。（これはメーシーでも同様である）<sup>30)</sup>

28) Donovan, Saleslady, p. 65.

29) Princeton University, p. 27.

30) Macy Salesclerks, p. 14.

第三 考 案 賞

(イ) 經營改良提案に對する賞

店内の經營改善に關し店員が進言するのに對し賞金を與へる制度である。今一つの例をメーシーの制度に採つて説明して見よう。メーシーの店員は店の商賣經營法を改良するか、何かの意味で、安全、慰安又は外觀を改良する提案を爲すことを得。之を審査する委員があつて、毎月一回會合審査する。一九三四年五月の審査會には提案九十二、その内一つが五弗、十三が各二弗の賞を得た。同年六月には提案九十五で二弗の賞が十二あつた。左に二弗受賞の一二の例を舉げて見よう。

長い柄のブラッシュや雑巾等を包裝する爲に幅十五寸の捲取紙を使ふことに改めたならば此の部に於ける包裝費の節約になるといふ。

又一つは通信販賣係の店員が三名あるが、其の氏名を書いた札を作り、出勤して居る時は其氏名札を電話掛の室に懸けることにしたら、外からの電話を受けた時、誰が在店であるか直ぐ解るから便利だ、といふ提案。

銀器賣場の抽斗に『留め』を付けるが良い。現在ではウツカリ引き出し過ると抜ける爲商品落して汚損したり、店員が怪我をしたりする。

(ロ) 新聞廣告の誤謬摘發賞

これは店の廣告と事實との間に間違の起るを防ぐ爲、又は店員をして店の廣告を注意して讀

31) System Book for Macy Salesclerks, p. 20; Sparks, June & July, 1934.



ましむる爲にしたもので、第一發見者に若干の賞を出す。<sup>32)</sup>

### 第三節 其の他の給與

#### 一 慰安的給與

##### (イ) 居残り手當

制規の時間より遅く迄店務の爲に居残る者に給與するもので、勿論店の監督者の認めた場合でなければならぬ。

##### (ロ) 休職

一年に一週間とか二週間等給料を支給して休暇を與へる店が多い。五十週間勤めて二週間ただで拂つて貰へば結局給料の百分の四増給といふ理窟である。

一九二六年オハイオ州立大學で同州の百貨店へ發狀し調べた處、二十二店より回答を得たが<sup>33)</sup>其の制度を要約すると次の如くなる。

八店は給與付二週間を與へる

九店は同 一週間を與へる

三店は支給の點に付いては明言せず

32) System Book for Macy Salesclerks, p. 20.

33) Timmons, pp. 42-43.

一店は無給與で二週間の休暇を許す

一店は休暇の項書入れなし

右の休暇を得んとするには概ね一定期間繼續勤務して居たことを條件として居る。其の期間は六箇月、九箇月、一年等區々である。

メーシーでは店員の勤務年限に應じ給與付休暇期間を違へて居る。八箇月勤務者夏一週間、二十箇月同夏二週間、三箇月同夏二週間冬二日、以上勤務一年毎に多一日休暇を増し、五年勤務者は夏二週間、外に冬又は夏一週間、二十年勤務者四週間となつて居る。<sup>34)</sup>

## 二 雜

### 店員割引<sup>35)</sup>

店員自身の消費の爲にする買物に對しては或率の割引をすることが多く行はれてゐる。(註)  
この割引率は大抵一割から二割であるが、稀に二割五分に及ぶ店、物もある。店に於いて着る衣服等の場合は更に大なる割引をする。

店員自身以外の物を此の方法で買ふことは普通禁ぜられてあるけれども、店員の家族、又は親戚の物迄許して居る店も可なりある。さういふ場合には特に給與の割増となる働をする。

(註) 一九二九年の調によると一四五店中この件に付回答を寄せた店が一二三店ある。回答の無い店では行つて居ないとも断定し難いけれども少くとも大多數は行つて居る。その割引率は一〇%が六五店、一五%が二五店、二〇%が

34) Macy System Book, p. 17.

35) Bezanson, pp. 280-288. Timmons, p. 8.

一二店、商品により一〇—二〇%とする店八店、二五%に及ぶ店一店等。如何なる商品でも制限無く割引する店が六七、制限するもの四六店である。

### 第三章 傾向及效果

#### 第一節 各種給與制度實行の狀況並に趨勢

給與制度が前節に述べた如く複雑になつて居るのは

(1) 經濟界の變動に適應せん爲に給與制の本流ともいふべき筋に變化を來したこと、例へば獎勵金付責任額制なる最も合理的なものは一九二〇年の戰後不況時以後に主として行はるゝに至れる如き。

(2) そこへ本流に拘はらず地方的に支配する流れがある。(それは要するに雇者被雇者とも同業間の待遇や業績の比較に便利だといふのが主因であるが) 例へば大西洋岸の大都市には歩合付定給が多い。ペンシルヴェニア、オハイオ州あたりの稍中部に獎勵金付責任制が多い、シカゴはその中へ這入るべきだのに孤立して大西洋岸の大都市と歩調を共にして居る、等である。

(3) 店自體の事情が變化して往く。賣上數量が變化し、販賣店員と後方勤務員の數が違ひ、事務組織も變つて往く。それによつて前に適した制度が適さなくなる。

(4) 定給制、歩合制の單純なるもの以外は何れも比較的近時のもので、まだ實驗的氣分で行つて居る店が少くない。

(5) 根本的には米國民が理論的であるよりも便宜主義で、劃一とか系統よりも兎も角實行し実績によつて隨時に改めて往くといふ氣風からこゝに至つて居るのであらう。

之を要するに大體の傾向と分野は輪廓付けられた如くだけでも、まだ進化の道程の一斷面で、眞の落付を見たもので無いと謂へる。(註)

(註) 一九二九年給與制度問合に對し答へた店のうち左の如きものがある。<sup>36)</sup>

『當店では一九二七年に獎勵金付責任額制から純定給制に變り、同年十二月凡ての販賣額に對し千分の五の歩合を付けることにした。一九二九年に其の歩合を止めた。』

又ある店は曰く

『二年間獎勵金付責任制を行つたが、今ではまたもとの歩合付定給制に戻つた。』

或る店はまた曰く

『當店では純定給制から獎勵金付責任額制へ變りました、前制度では色々の給料の間の權衡を取ることが非常に困難でしたから。』

尙當時回答書の中に近く變更せんとしつゝある旨を報じて居るのが五店、内二店は歩合付定給制へ、獎勵金付責任額制及定給制へ各一店、他の一店は定給制より何か適當な制度へといつて居る。

店の大體の制度すら然りであるから、歩合又は獎勵金の率を變へることは色々に行はれて居

36) Bezanson, p. 25-26; 尙同書 p. 22 參照

る。(1)品物に依つて變へる、(2)之を店を通じて全部統一する、(3)同じ品物でも責任額以下と之を超える賣上に對し率を變へる等舉げて居たら際限が無い。

制度としては純給料制が最も古く、それより純歩合制又は歩合付定給制となり、極近時になつて獎勵金付割當責任制が行はれ始めた。ベザンソン女史等の調査によると、制度を行つて居た店の四分の三は悉く一九二一年以後に始めたものだといふことである。現在歩合付定給制を行ふて居る店でも、其の以前は單純給料制を行つて居たもので、單純給料制から獎勵金付責任額制へ變へることは餘りに複雑過ぎて一足飛にやれぬといふことである。一九二九年に一四五店に就いて調べた所によると37)小さな店では定給制が著しく多く、總數の五割四分餘に上つて居るが、中規模の店になると定給制は歩合付のものと略伯仲の状態に下り、歩合付定給と獎勵金付責任額制兩者の合計は全數に對する五割三分に上る。大規模店になると定給制の勢力は餘程微弱となり、歩合付定給制が卓出して見える。左は賣上年額二百萬弗未満を小、二百萬弗以上七百五十萬弗未満を中、七百五十萬弗以上を大として其の各の階級に屬する店幾つが標示の給與制を採つて居るかを示したものである。(例へば小規模店合計六十五店中、定給制を採つて居る店三五、歩合付定給制を行へるもの十四といふが如くである)

37) Bezanson, p. 39

小規模店(年賣上 二〇〇萬弗未滿)	中規模店(二〇〇 —七五〇萬弗未滿)	大規模店 (七五〇萬弗以上)
純定給制	三五	一七
步合付定給制	一四	一六
獎勵金付責任額制	七	一〇
單純步合制	二	二
特殊制	六	一
二種以上結合制	一	三
合計	六五	四九
		三一

大きな店では一九二〇年以來定給數が年々減少する事實と獎勵金付責任額制の進出の狀況は左の數字でも明かに知れる。

各種給與制實行店舗數百分比變遷表

	定給制 (1)	步合制付	獎勵金付 責任額制	單純步合制	其の他	合計	店舗數 合計	
一九二〇	四二・八	五七・一				九九・九	一四	a
一九二六	一四・三		三五・七			一〇〇・	一四	b
一九二九	二五・四		一六・一	三・二	一三・二	九九・八	三一	c
一九三五	二五・〇	二一・九	三七・五	六・二	九・三	九九・九	三二	d

(a) The Retail Research Association 所屬店一四、内(1)は六店

(b) 同右 内(1)は二店(1)は La Dame, Filene Store.

(c) ベザンソン女史等調査數字、内譯は一四四頁參照

(d) デイトン百貨店調『商學論叢』第十二號九三、九四頁拙稿中

同稿中歩合制三とせるは一の誤、定給並に賣上歩合を六店とせるは八店に改む

店全體としての給與制度と違つて品物に依り多くの店で一貫した給與制度の行はれる現象がある、之を拾つて見ると凡そ左の如きものである。

#### 純歩合制

反物 絹及天鵝絨 婦人及子供靴 男子既製服 家具及緞通(陶器硝子器を除く)

#### 純給料制

洋服の型 男子及少年靴 バン部、ファウンテン(喫茶部の如きもの)

#### 歩合付定給制又は純歩合制

婦人帽 婦人既製服 ドレス コート

これは販賣店員の技倆を充分發揮せしめん爲とか、接客サービスを周到にせしめん爲等であるが、一つにはその地域に於ける當該商品の販賣に付き主導的勢力を、百貨店が握つて居るか専門店が握つて居るかに依つて給與制も其の主導権のある方の制度に従ふことになるさうで

ある。<sup>38)</sup>

## 第二節 經營上より觀たる效果

色々の給與制度は種々の事情に應ずべく苦心せられたものであるとすれば、それ等が如何に其の實效を現はしたか、最後は其の成果によつて價值を決せらるべきである。併し乍ら賣上が伸す伸さぬ、利益が上る上らぬ等のことは決して獨り給與制に因るもので無く、店の經營上の色々の事情から、店の所在地、時の景氣等、種々の事柄に影響せられるのであるから、給與制度の如何だけでは效果は微々たるものである。

特に判斷の資料として得らるゝ材料は店の大小極めて區々で、地方的にも著しい隔たりがある爲、結論の價值は極めて少くなる譯である。

所謂資料とはベザンソン女史等の提供してくれて居るもので、これは米國呉服小賣業協會管理部長の手で集めた一四五店に關し。細かく這入つて居るものであるから、之に優る資料としては先づ有るまいと思はれる。

只殆ど素材の儘で散ばつて有るのを組織立て系統付けるのに面倒が在つた。儲資料として有るのは、百貨店なるものが極めて複雑なものである爲、全店に對する平均數字といふものは無

38) Bezanson, p. 341.



く、——有つても價值が乏しいであらうが——沓下、家具、婦人服、男子服の四部に關するも

沓 下<sup>39)</sup> 家 具<sup>40)</sup> 既婦人<sup>41)</sup> 既男子<sup>42)</sup> 製服 製服

一人當賣上高

純 步 合	步 合 付 定 給	獎勵金付責任額	定 給
	(八) 五八二 *	(二〇) 五二四	(一〇) 四六〇
	(六) 四五六・三 *	(六) 三七四・七	(七) 二七七・八
	(九) 五六〇	(一五) 六二八	(五) 六七〇
	(三) 九〇七	(二) 七四四	(三) 七七

營 業 費

純 步 合	步 合 付 定 給	獎勵金付責任額	定 給
	四・三	四・三	四・四
	五・一	五・五	六・五九
	四・二七	四・五一	四・三三
	五・一三	四・四五	五・三三

一人當收入

純 步 合	步 合 付 定 給	獎勵金付責任額	定 給
	三・〇九六	三・〇九三	一七・九〇
	三・三〇二	三・〇一七	一八・一六
	三・三五六	二七・一四	三八・一七
	四・四・六	三三・二四	三三・八四

39) Bezanson, pp. 77, 79, 82.

40) Ibid, pp. 328, 329.

41) Ibid, pp. 128, 130, 132.

42) Ibid, pp. 196, 198, 201.

\* 括弧内はこの制度を行へる店數を示す

のである。之を

一、如何なる制度が最も販賣能率を擧げるか

二、〃 〃 營業費を少くするか

三、〃 〃 店員の收入を多くするか

といふ見地から、其の良好な順に並べて見た。先づ沓下部と家具室内裝飾部とは一、歩合付定給、二、獎勵金付責任額制、三、定給の順で、賣上高の多いものは營業費も少く、店員の收入も多いとキッチンと歩調を共にして居る。

婦人服男子服は共に販賣員の腕の揮ひ甲斐のある商賣で、この商品に限つて特に純歩合制がある。そこで現金に歩合制が卓出して良い成績を示して居る。男子服部は其の他の三つの賣上成績は沓下、家具の場合と同じく、店員の收入も略同じ歩調を取つて居るが、營業費の點は聊か亂調になつて居る。婦人服の方は順序が餘程亂れて他の三つと違つて見える。

この婦人服の賣上高を見るに、歩合制の店と其の他の店とは大變な懸隔である、第一がこの店の大きさから事情が違つて、第一定給、第二步合付定給、最下が獎勵金付責任制と狂つて來るのである。

何れにしても四種の内三種では——純歩合制の一例外を除くと——歩合付定給制が最大の賣上を示し、定給制が最も不成績であることは可なり明白に傾向を物語つて居るよう<sup>に</sup>考えられる。

この三つの場合に於いて店員の收入と賣上高とは極めて適確に相伴つて居る。

又賣上高の多いものは營業費も概して少い。只純歩合制なるものは制度自體の必然の結果として賣上が多ければとて決して營業費が少くならぬ。それは男子服部の數字が明かに物語つて居る。之に反し獎勵金付責任額制は最も良く統制し得るものださうで、男子服の場合に異例を示して居るのも畢竟さういふ原因に基づいて居るのかと思はれる。<sup>42a)</sup>

この表は見易い様に段々煎じ詰めて斯う簡單にしたものだが、一九二九年のものではあるが米國百貨店販賣員の是れ等の部に於ける代表的人々の一週間平均收入額も解れば、一週間平均賣上額も判る興味あるもので、特に給料當り賣上責任額の如きは參考として價值あるものと謂へよう。

## 第二節 生活安定に對する效果

生活安定の第一は最低賃銀の定めで無ければならないが、百貨店の勞働問題に最低賃銀なる

ものを見も聞きもしない。産業復興法は全國に亘つて小賣従業者に對し最低賃銀を定めたが、同法以前、州としては六州にそれがあつた。

### 一 最低賃銀法

我が社會局の昭和二年に於ける調査に依ると米國で最低賃金の定めのあるのはアリゾナ州以下十三州で、大抵一九二〇年前後の制定に係り、法文は「勞働者カソノ健康ヲ維持シ且其ノ正當ナル生活ニ必要ナル慰安及諸條件ヲ供給スルニ足ル賃銀」を給與すべきものとし、(多くの法文は同趣旨をモット簡結に云つて居る)法文の上に最低賃銀の數字を明示して居るものはその内四州に止まり、その他は産業委員會、賃銀委員會又は産業裁判所等を設け、是等の機關をして賃銀を決定實施せしむることとなつて居る。(州により其の手續は極めて慎重で従つて實行力の緩なる嫌あるものと可なり直裁的なものとの差がある)左にそれ等法律制定當時絕對數字を明かにして居る四州と其の後委員會の手續を経て決定せられた數字の他の資料に見えるもの二州分を併せて記して見よう。

州 名	法律制定の年	女子最低賃銀
アリゾナ	一九一八年	一週 一六弗
アーカンソー	一九二一年	一日 一弗二五仙
サウス・ダコタ	一九二三年	一週 一二弗
ユタ	一九一七年	一日 一弗二五仙
マサチユウセツ	一九一九年	一週 一五弗
キャリフォニア	一九二一年	(NRA) 以前 一六弗
	一九二三年	一週 一六弗

右に擧げた六州の外米國に最低賃銀法の定めある州名は左の如くで、括弧内は同法の定められた年號を示す。

Colorado (1921), Kansas (1915), Minnesota (1913), North Dakota (1919), Oregon (1920), Washington (1913), Wisconsin (1923).

今出所を見出し得ないが、たしか右マサチユセツツ州の最低賃銀決定には婦人帽販賣人の標準的生活費を調べ、之をラウンドナンバー化したものであると記憶して居る。

産業復興法に基く小賣業法に基く小賣業法に定められた最低給料は左の如くである。<sup>43a)</sup>

人口五十萬を超える市、就業時間四〇時間週給一四弗、一週<sup>44)</sup>時間二四弗五、同<sup>44)</sup>時間二五弗

人口十萬以上五十萬迄、就業時四〇時間週給一三弗 (以下略)

人口二萬五千以上十萬迄 同 一二弗 (以下略)

以下略

今年復興法が憲法違反の判決を受け威力を失つたに付き、從來實行せる給料引下げの意嚮ありやを、本年夏催うされた全國呉服業協會管理部長會議で、議長が尋ねて居るが、店員就業時間既に延長し又は延長する、といふ店が十五店あつたけれども、給料引下げの方は一人も無かつた。<sup>44)</sup>是れは餘程困難だといつて居る。多分是れは維持せられるのであらう。

## 二、生活費の動きと伴ふたか

次には従業員の實際給料が如何に動いて往つて居るか、それは生活費の動きと如何なる關係に立つか、が研究すべき問題である。どうも斯ういふ目的に使ふべき百貨店給與額の一般的數

43a) 拙譯米國小賣業法正文商學論叢第十號

44) N. R. D. G. A. Controllers' Congress, 35. p. 144.

字が一向無い。仍て極めて飛び／＼乍ら、差當り手許に見えるものを飛石的に散點し其れ等の間を想像的に連繋して之を生活費の動き並に一般勞賃の動きと對比して見よう。

米國の一般賃金並に生活費指數の調べは一九一三年以後のものがあるから、それと同時期とすると、百貨店の婦人店員給料は一九〇七年のイリノイ州の數字を基礎とし、米國勞働同盟の勞働賃金指數の動きに従つて一九一三年の數字を算出して、之を一一弗五〇仙と定め、更に一三年より一九年に至る間の勞賃騰貴の足取りをボストン市ファイリントン店の最低賃金の定めにより、その割合を以て算出すると、一三年に於ける一一弗五〇仙は一九年には凡そ二一弗六〇仙となる。

一八九六年	イリノイ州婦人店員平均收入一週	七弗七六仙	同州勞働局調査
一九〇七年	同	一〇弗三八仙	同
(九一三年指數により算出)			
一九一二年	マサチューセツク州ファイリントン店婦人最低給料一週	一弗五〇仙	
一九一九年	同	八弗〇〇	ラダーム女史ファイリントン店
一九二六年	ガーブラー氏調査經營良好なる一團の百貨店の婦人店員收入平均一週	一五弗〇〇	
一九二九年	同	二四弗六五	
一九三一年	同	二三弗六〇	ガーブラー米國百貨店の間題三一頁以下及一八九頁
一九三一年	同	三一弗四一	

斯くて得たる一九一三年の數字を一〇〇とし、一九一九年、一九二六年以下を百分率に直して見ると次表の如くである。

					一八九六	七・七六	六七・四
					一九〇七	一〇・三八	九〇・二
					一九一三	一一・五〇	一〇〇
					一九一九	二二・六〇	一八七・八
					一九二六	二四・六五	二二四・三
					一九二九	二三・六〇	二〇五・二
					一九三一	二二・四一	一八六・
論 叢 米國百貨店給與論		時間當り金	生活費	實賃	賃金		
	1913	100	100	100			
	4	102	103	99			
	5	103	105.1	98.0			
	6	111	118.3	93.8			
	7	138	142.4	89.9			
	8	162	174.4	92.9			
	9	184	188.3	97.7			
	1920	234	208.5	112.2			
	1	218	177.3	123.0			
	2	208	167.3	124.3			
	3	217	171.0	126.9			
	4	223	170.7	130.6			
	5	226	175.7	128.6			
	6	229	175.2	130.7			
	7	231	172.7	133.8			
	8	232	170.7	135.9			
	9	233	170.8	136.4			
	1930		163.7				
	1		148.1				
	2		133.9				

之を米國の時間當り一般賃金の動きに較べて見ると、一九一九年頃は相並んで居るが、その後のものはどうも劣る。しかもこの百貨店の數字は經營良しき店のグループといふのだから、

百貨店中でも良いものに相違ない。それで居て一般平均よりも低いといふのでは甚だ心細いのである。一九一一年マサチューセツ州最低賃銀法制定準備調査委員會が最初にキャンデー製造所、小賣業及洗濯業を調査することにした理由が『婦女子を多く使ふ産業にして賃銀が最も低い』といふのであつた。ナイストローム教授によると小賣店女店員（多くは百貨店員）は下婢の給料といつても同じである。すると下婢の方が室代と食費とだけ多いといつて居るのを見、又最近に出た書物にも百貨店の店員は専門店に較べると店員の智識も經驗も浅い者が多く、概して給料が安い、尤も例外もあるが、云々とあるのを見ると、百貨店々員の一般の給料は一般労働市場の賃率より安いといふのが本當かと思はれる。是れは工場には労働團體の勢力が盛んであるのに百貨店にはそれが無く、しかも店員の出替り多く、アマチュア的パートタイマーの多いことを考えると、或はそれが當然かも知れない。

### 書名略字解

Balderson, C. C. Executive Guidance of Industrial Relations, 1935.

Beanson, A. & Husey, M. Wage Methods and Sales Costs, 1930.

Comish, N. H. Marketing of Manufactured Goods, 1935.

Egleston, D. C. Department Store Accounting, 1931.

46) LaDame, p. 146.

47) Nystrom, Retailing, vol. II, pp. 276—7.

48) Comish, N. H. Marketing of Manufactured Goods, 1935, p. 107.



- Gabler, W. Probleme der amerikanischen Warenhäuser, 1934.
- Hepper, H. W. Human Relations in Changing Industry, 1934.
- 伊藤重治郎 米國百貨店の人事概論 商學論叢第十三號
- 同 " 共同動作 " 第十號
- LaDame, The Filene Store, 1930.
- National Retail Dry Goods Association, Controllers' Congress, Proceedings of the Sixteenth Annual Convention. 1935.
- 日本百貨店商業組合調査彙報
- Nystrom, P. H. Economics of Retailing, vol. II. 1930.
- Princeton University, Industrial Relations Section, Personnel Relation in Department Stores, 1931.
- Timmors, B. F. Administration of Personnel Functions in Ohio Department Stores, 1928.

前號正誤

五二頁表、上から三行目及四行目

上高	上量
賣金	賣數
は誤	
上量	上高
賣數	賣金
となる	

七九頁十六行目

婦人販賣員の進出は婦人店員の誤

九九第一行目

第四章は第四節の誤